

МЕТОДОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ БАНКА НА ОСНОВЕ SWOT-АНАЛИЗА

*Е.В. Лысюк,
ФБД, 5 курс*

Первоначально SWOT-анализ был основан на озвучивании и структурировании знаний о текущей ситуации и тенденциях. Однако в настоящее время он стал использоваться в более широком приложении – для конструирования стратегий. Количественная оценка, проводимая экспертным путем, позволяет выделить те факторы, которые оказывают наибольшее влияние на деятельность организации, и сформировать стратегии с учетом динамики этого влияния во времени.

Методология SWOT-анализа заключается в том, что сначала весь мир делится на две части: внешнюю среду и внутреннюю (банк), а затем события в каждой из них – на благоприятные и неблагоприятные. Ошибка при заполнении матрицы может привести к неправильному выбору вариантов стратегии банка, а в дальнейшем – к обоснованию и выбору единственной стратегии на заданном интервале времени [1, с. 36].

Следующий шаг – сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами. Для этого попарно сравниваются каждый ключевой фактор успеха с каждым конкурентным преимуществом, чтобы определить:

- как воспользоваться открывающимися возможностями (ключевыми факторами успеха), используя конкурентные преимущества банка?

- как ключевые факторы успеха могут нейтрализовать недостатки (слабости) банка?

Strengths – конкурентные преимущества банка:	Opportunities – ключевые факторы успеха:
высокопрофессиональная система управления банком; надежность банка; низкая стоимость услуг; концентрация на определенных продуктах и услугах; опыт привлечения и удержания клиентов; индивидуальное обслуживание клиентов; высокое качество обслуживания; известность торговой марки; удачное месторасположение; эффективная связь с местными органами власти и т.д.	улучшение инвестиционного климата в стране; снижение инфляции; укрепление курса рубля по отношению к доллару; ухудшение позиций конкурентов; распространение электронных платежей; недостаточно освоенные виды обслуживания (ипотечное кредитование, Интернет-банкинг); резкий рост спроса на отдельные виды банковских продуктов и услуг; рост уровня доходов населения и т.д.

Далее попарно сравниваются угрозы из внешней среды с конкурентными преимуществами банка и его слабыми сторонами, чтобы определить:

- как внешние угрозы могут быть нейтрализованы конкурентными преимуществами банка?

- каких внешних угроз, усугубленных недостатками банка, нужно больше всего опасаться и какие меры предпринять для их нейтрализации или смягчения возможных последствий?

Weaknesses — слабые стороны банка:	Threats — факторы, потенциально способные ухудшить положение банка:
не располагает профессиональной системой управления; не руководствуется потребностями клиентов; не понимает, какие клиенты для него целевые; не отслеживает конкурентов; предпринимает недостаточные усилия по брэнду; не проводит маркетинговых исследований; не использует новые технологии; не прогнозирует риски и т.д.	недостаток капитала;ограниченная ресурсная база; нехватка качественных заемщиков; сложность возврата просроченных кредитов; отсутствие реальных альтернатив кредитованию; выход на рынок новых конкурентов; рост налогов; изменение предпочтений клиентов и т.д.

В результате SWOT-анализа получаем список возможных перспективных направлений работ банка:

- наращивание собственного капитала банка;
- установление долгосрочных взаимовыгодных отношений с западными партнерами, привлечение долгосрочных дешевых денежных средств из-за рубежа и размещение их в высокодоходные проекты клиентов банка;
- привлечение денежных средств путем эмиссии акций и облигаций;
- внедрение клиентоориентированной стратегии и структуры (усиление маркетингового подразделения и подразделения по работе с клиентами, постоянный мониторинг рынков, бенчмаркинг, анализ клиентской базы, предпочтений клиентов, планов их развития, поставщиков и покупателей, внедрение CRM-системы);
- направление усилий на повышение стоимости бизнеса основных клиентов банка с наиболее полным дальнейшим их банковским обслуживанием;
- организация привлечения денежных средств для проектов клиентов при договоренности с ними о проведении основных финансовых операций через банк;
- согласование бизнес-планов банка с бизнес-планами его ведущих клиентов;
- расширение работы на рынке ценных бумаг;
- создание подразделения по работе с драгоценными металлами и др.

SWOT-анализом и формированием возможных направлений деятельности банка занимается или аналитическое подразделение банка, или группа, назначенная для разработки стратегии. Предложения с их обоснованием по результатам SWOT-анализа выносятся на обсуждение для выбора основных направлений деятельности банка и формирования на их основе стратегических альтернатив развития банка [2].

Стратегические альтернативы и цели банка определяются после формулирования миссии, видения банка и SWOT-анализа.

Цели показывают, чего банк хочет достичь в долгосрочной, среднесрочной и краткосрочной перспективе. В соответствии с этим и согласно SMART-принципу строится упорядоченное дерево целей.

Для целей более высокого уровня характерны большая широта и долгосрочный интервал достижения. Своего рода средствами для их достижения служат цели уровнем ниже. Иерархия целей устанавливает связность организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений на достижение целей высшего уровня.

Построение дерева целей предполагает следующие фазы:

- установление главной цели (целей) для банка в целом, исходя из миссии, видения и проведенного SWOT-анализа;
- разработка стратегических альтернатив достижения главной цели (целей) банка; оценка эффективности каждой сформулированной альтернативы по соотношению: достигаемый результат – затраты, время, риски; выбор одной из стратегических альтернатив;
- построение дерева целей для всех подразделений, достижение которых ведет к реализации выбранной стратегической альтернативы;
- разработка планов и программ подразделений банка по реализации выбранной стратегической альтернативы;
- установление индивидуальных целей: чтобы иерархия целей внутри банка стала реальным инструментом выполнения его главной цели, она должна быть доведена до уровня ведущих специалистов [1, с. 42].

Банки могут сделать большой скачок в развитии банковского менеджмента, перейдя от расчетов и оценки своей деятельности по прибыли к использованию стоимостных подходов к оценке бизнеса, стратегических стоимостных критериев: максимизации стоимости бизнеса банка или максимизации стоимости акционерного капитала в интересах владельцев.

Т. о., аппарат SWOT-анализа не только позволяет выполнить формирование стратегий развития банка, но и количественно обосновать выбор конкретного набора стратегий.

Список использованных источников

1. Никонова, И. Разработка стратегии банка. Стратегический анализ / И. Никонова, Р. Шамгунов // Банковское дело в Москве. – 2004. – № 12. – С. 36 – 42.
2. Информация о программном обеспечении в области стратегического планирования [Электронный ресурс] – Москва, 2009. – Режим доступа: <http://www.swot-analvsis.ru/> – Дата доступа: 29.09.2009.